

Joanna ROSAK-SZYROCKA
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
asros@op.pl

DOSKONALENIE JAKOŚCI USŁUG MEDYCZNYCH W ASPEKCIE POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI

Streszczenie. Zarządzanie jakością jest szansą (choć nie gwarancją) na sukces firmy na rynku. Wzbudza zaufanie do szpitala, ponieważ dotyczy całokształtu jego funkcjonowania, a więc: doskonalenia struktury organizacyjnej, jednoznacznego określenia odpowiedzialności i uprawnień, określonych sposobów postępowania przy realizacji procesów, umotywowanej i świadomej załogi (odpowiednich zasobów ludzkich, tj. wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników). System zarządzania w szpitalu powinien integrować strukturę organizacyjną, procesy, procedury oraz zasoby konieczne do osiągnięcia ustanowionych celów jakości. System taki musi zapewnić korzyści wszystkim uczestnikom, a więc udziałowcom, odbiorcom, właścicielom, pracownikom, dostawcom i społeczeństwu. W artykule przedstawiono procedurę i korzyści dla szpitala oraz pacjentów, wynikające z udziału w Polskiej Nagrodzie Jakości.

Słowa kluczowe: Polska Nagroda Jakości, model EFQM, jakość.

QUALITY IMPROVEMENT OF MEDICAL SERVICES IN POLISH QUALITY AWARD ASPECT

Summary. Quality management is a chance (although not guaranteed) the hospital success on the market. It instills confidence to the hospital, because it concerns the whole of its operation, and so improve the organizational structure, clearly identify the responsibilities and powers set out procedures in the implementation process, reasoned and informed the crew (appropriate human resources, ie. skilled and experienced employees). The management system at hospital should integrate the organizational structure, processes, procedures and resources necessary to achieve the quality objectives. Such a system must provide benefits to all participants, and therefore shareholders, customers, owners, employees, suppliers and society. The article presents the procedure and the benefits from participated in the Polish Quality not only to the hospital, but first of all to the patients.

Keywords: Polish Quality Award, EFQM model, quality.

1. Wprowadzenie

Nowa sytuacja gospodarcza, w jakiej znalazły się polskie przedsiębiorstwa na początku lat dziewięćdziesiątych, wymagała opracowania przez nie nowych wizji, strategii i polityki oraz podjęcia kompleksowej rekonstrukcji systemów zarządzania. Z reguły doskonalenie usług zdrowotnych wiąże się z działaniami o charakterze systemowym, narzucanych przez organy ustawodawcze, a także działaniami podejmowanymi indywidualnie przez poszczególne zakłady opieki zdrowotnej. Widoczne kierunki doskonalenia wiążą się m.in. z normalizacją, wdrażaniem systemów zarządzania jakością opartych na normie ISO 9001, akredytacją zakładów opieki zdrowotnej, wdrażaniem indywidualnych programów pomiaru, a także doskonaleniem jakości usług z uwzględnieniem badań opinii pacjentów itd.¹. Reforma ubezpieczeń zdrowotnych wymusza na personelu medycznym odpowiedzialność za jakość świadczonych usług. Wzrasta zainteresowanie wdrażaniem systemów zarządzania jakością, a także udziałem w konkursach jakości².

Wdrażanie koncepcji zarządzania przez jakość (TQM) w polskiej gospodarce było bardzo ważnym elementem wpływającym na jej rozwój. W związku z tym zrodziła się idea ustanowienia Polskiej Nagrody Jakości (PNJ), która byłaby przyznawana przedsiębiorstwom za wdrażanie filozofii TQM. Polska Nagroda Jakości została ustanowiona w 1995 roku przez Krajową Izbę Gospodarczą, Polskie Centrum Badań i Certyfikacji oraz Fundację TERAZ POLSKA. Od 1998 roku organizatorami Polskiej Nagrody Jakości są Krajowa Izba Gospodarcza, Polskie Centrum Badań i Certyfikacji oraz Klub Polskie Forum ISO 9000. Pierwsza edycja konkursu Polskiej Nagrody Jakości (PNJ) trwała od marca do 11 listopada 1995 roku. Ufundowanie PNJ ma na celu^{3,4,5}:

- wzmocnienie przekonania, że jakość jest krytycznym czynnikiem niezbędnym do osiągnięcia sukcesu w walce z konkurencją – zdobywcy nagrody mogą wykorzystać ten fakt w swoich działaniach reklamowych;
- wzmocnienie postawy projakościowej w krajowej opinii publicznej,
- określenie jednolitego standardu, do którego każde przedsiębiorstwo może się przymierzyć kryteria mogą być wykorzystywane do przeprowadzenia analizy własnych mocnych i słabych stron,

¹ Zieliński G., Krzeszewska M.: Doskonalenie jakości usług poprzez wykorzystanie controllingu w obszarze logistyki w zakładach opieki zdrowotnej. *Zarządzanie i Finanse*, nr 3, R. 10, 2012, s. 344-358.

² Rosak-Szyrocka J.: Systemy jakości w aspekcie jakości usług medycznych szpitali w Polsce. *ABC Jakości*, nr 3/2015, s. 56-73.

³ Rosak-Szyrocka J., Kołodenna N., Majchrowska P.: *Hospital Quality Improvement in Polish Quality Award Aspect*. University of Maribor, Faculty of Logistics, Services Chain Improvement, Celje 2013, p. 36-46.

⁴ Borkowski S., Rosak-Szyrocka J.: *Procedury uzyskiwania znaków jakości*. *Procedures for Obtaining Quality Marks*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 374.

⁵ Rosak-Szyrocka J., Zanter K., Jura K., Pała A.: *Quality Marks Meaning in Patients' Satisfaction Aspect*. Croatian Quality Managers Society / Hrvatsko Društvo Menadžera Kvalitete. *Significance of Human Resources and Strategy in Organization Improvement*, Zagreb 2015, p. 115-127.

– inspirowanie przedsiębiorstw, którym nie przyznano nagrody, do czerpania nowych idei i metod działania z materiałów konkursowych, ponieważ dane te są częściowo publikowane.

2. Nagrody jakości

Konkursy związane z nagrodami jakości są organizowane na szczeblach europejskim, krajowym, a także regionalnym. Poziomem zasadniczym jest poziom regionalny – Regionalne Nagrody Jakości (RNJ) (rys. 1).^{6,7}



Rys. 1. Poziomy nagród jakości

Fig. 1. Quality award levels

Źródło: opracowanie własne.

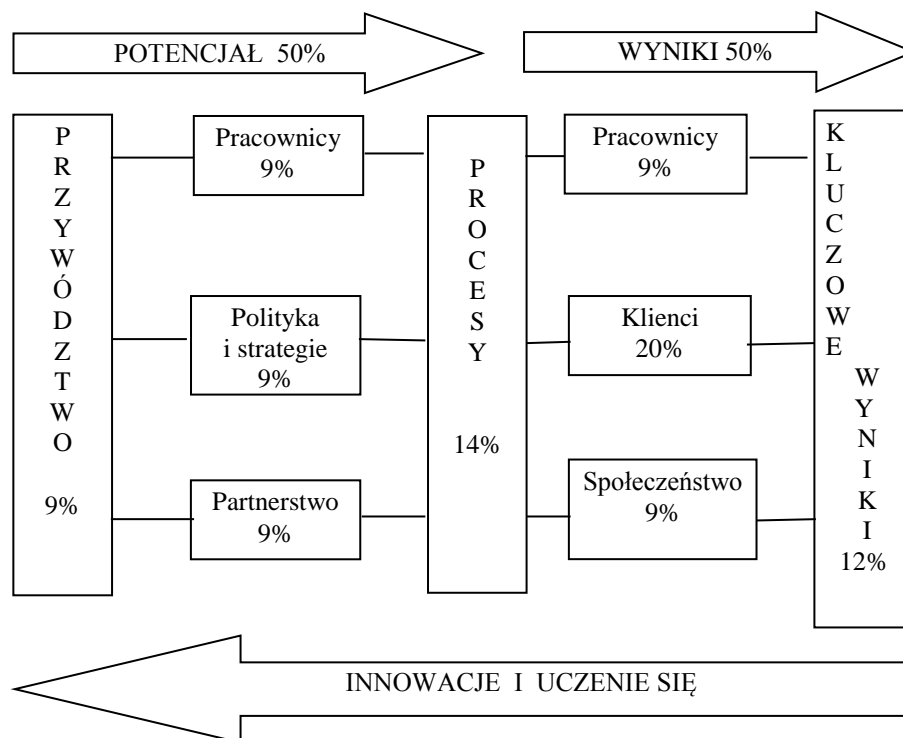
Następnym poziomem jest poziom krajowy, czyli Polska Nagroda Jakości (PNJ). Najwyższy poziom to Europejska Nagroda Jakości (ENJ). Aby ułatwić drogę do Polskiej Nagrody Jakości, w 1997 roku komitet PNJ zdecydował o utworzeniu Regionalnych Nagród Jakości. Celem ustanowienia Regionalnych Nagród Jakości było rozpowszechnienie idei konkursu na terenie wszystkich województw, a jednocześnie umożliwienie przedsiębiorstwom i organizacjom udział w konkursie PNJ. Pomocą w tych działaniach miało być zaangażowanie regionalnych izb gospodarczych, wojewodów i samorządów. Punktem wyjścia do udziału w nagrodach jakości jest przeprowadzenie samooceny na podstawie modelu Doskonałości EFQM (rys. 2)⁸. Model EFQM składa się z 9 kryteriów podzielonych

⁶ Borkowski S., Rosak-Szyrocka J.: Procedury uzyskiwania znaków jakości. Procedures for Obtaining Quality Marks. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 374.

⁷ Rosak J.: Regionalne Nagrody Jakości w aspekcie sukcesów rynkowych przedsiębiorstw. Zarządzanie Jakością, nr 3-4, 2012, s. 29-30.

⁸ Lewandowski R.: Perspektywy doskonalenia jakości w placówkach ochrony zdrowia. Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie, z. 1-2, t. III, 2009, s. 85-99.

na podkryteria, pogrupowanych w kategorii „potencjał” i „wyniki”. Pięć kryteriów obejmuje zasoby i sposób ich wykorzystania (potencjał), cztery kryteria zawierają to, co przedsiębiorstwo osiąga (wyniki)^{9,10}.



Rys. 2. Model EFQM

Fig. 2. EFQM model

Źródło: Rosak J.: Wykorzystanie modelu EFQM w ocenie jakości usług świadczonych w Zakładzie Opieki Zdrowotnej, [w:] Borkowski S. (red.): Zarządzanie jakością wyrobów i usług. Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 49.

Intencją komitetu Polskiej Nagrody Jakości jest, aby laureaci i wyróżnieni w kolejnych edycjach konkursów regionalnych brali udział w ogólnopolskim konkursie jakości, a laureaci i wyróżnieni konkursu PNJ brali udział w Europejskiej Nagrodzie Jakości. Daje to możliwość polskim przedsiębiorstwom do porównywania swoich sukcesów nie tylko w skali regionalnej, ale ogólnopolskiej oraz europejskiej. To z kolei przyczynia się do poprawy poziomu zarządzania polskimi przedsiębiorstwami oraz produkcji wyrobów i usług na światowym poziomie jakości. Obecnie organizowanych jest czternaście edycji Regionalnych Nagród Jakości. Są to:

⁹ Rosak J.: Wykorzystanie modelu EFQM w ocenie jakości usług świadczonych w Zakładzie Opieki Zdrowotnej, [w:] Borkowski S. (red.): Zarządzanie jakością wyrobów i usług. Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 49.

¹⁰ Lisiecka K.: Kreowanie jakości. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 352.

1. *Zachodniopomorska Nagroda Jakości.*
2. *Śląska Nagroda Jakości.*
3. *Dolnośląska Nagroda Jakości.*
4. *Małopolska Nagroda Jakości.*
5. *Świętokrzyska Nagroda Jakości.*
6. *Podkarpacka Nagroda Jakości.*
7. *Kujawsko-Pomorska Nagroda Jakości.*
8. *Wielkopolska Nagroda Jakości.*
9. *Lubelska Nagroda Jakości.*
10. *Lubuska Nagroda Jakości.*
11. *Warmińsko-Mazurska Nagroda Jakości.*
12. *Opolska Nagroda Jakości.*
13. *Łódzka Nagroda Jakości.*
14. *Pomorska Nagroda Jakości.*

Jeżeli chodzi o Pomorską Nagrodę Jakości, to jest ona w przygotowaniu. Swojego konkursu nie ma natomiast województwo podlaskie^{11,12}.

3. Charakterystyka obiektu badawczego

Obiektem badawczym jest szpital działający w województwie świętokrzyskim. Przez wszystkie lata funkcjonowania Zespołu Opieki Zdrowotnej podejmowano działania mające na celu podnoszenie jakości usług świadczonych dla pacjentów. Sukcesywnie prowadzono prace remontowe i modernizacyjne podnoszące standard pobytu pacjentów w szpitalu i poprawiające warunki pracy personelu medycznego – wymieniono zużyty sprzęt i aparaturę medyczną, zakupiono nowoczesne aparaty rentgenowskie oraz wdrożono system cyfrowy do obróbki zdjęć. Od wielu lat szpital realizuje programy poprawy jakości. Zespół Opieki Zdrowotnej w Końskich jest zakładem świadczącym wysokospecjalistyczne usługi medyczne w warunkach szpitalnych i ambulatoryjnych. Realizując założenia misji, wdrożono w ZOZ systemy zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpie-

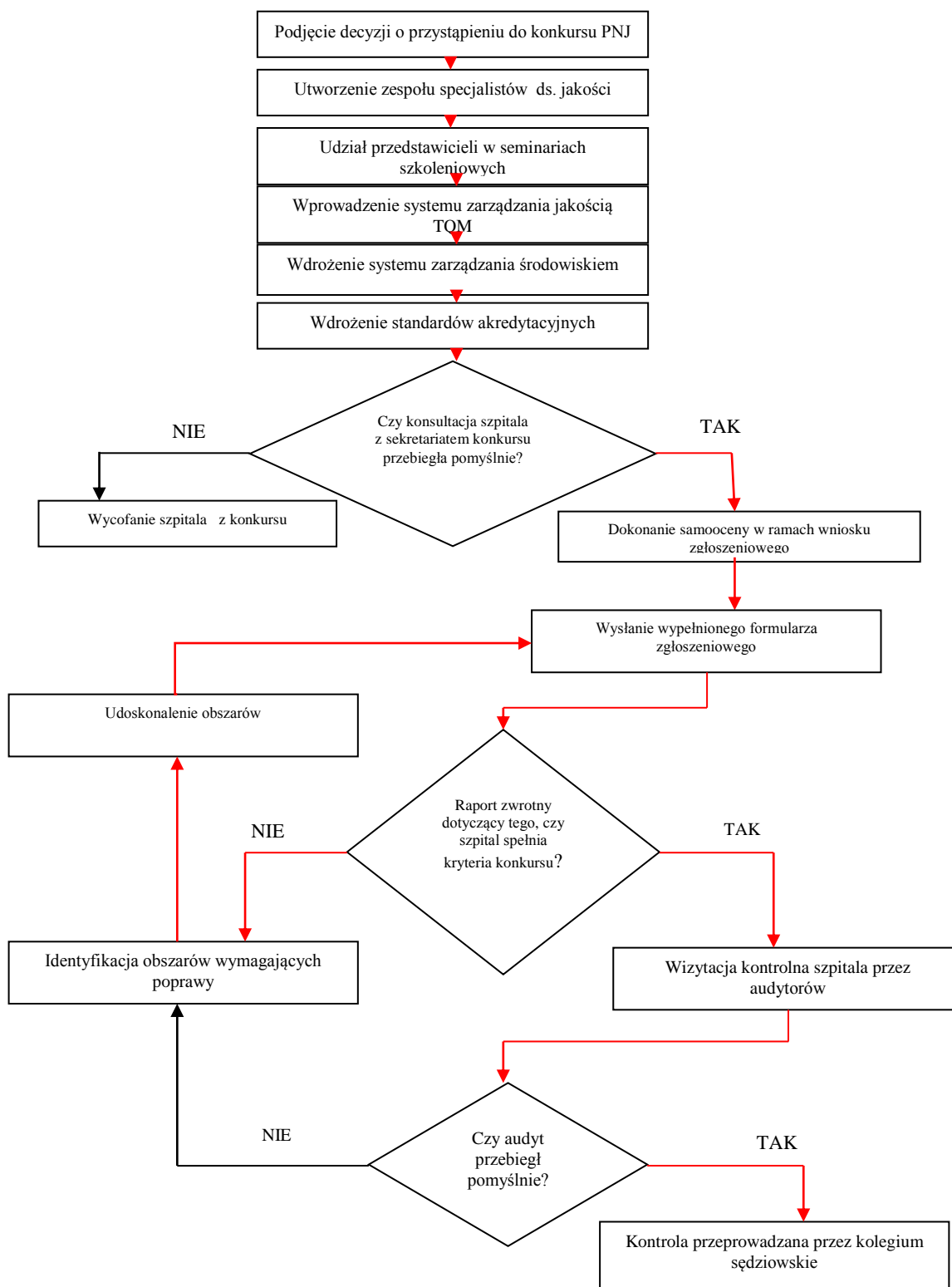
¹¹ www.pnj.pl [dostęp 9.12.2015].

¹² Rosak-Szyrocka J., Borkowski S.: Procedure for Implementation Systems of Quality Management in Hospital, [in:] Borkowski S., Jasiński J., Makovetsk Y. (eds.): Research Methods Improvement. Monography. Dnipropetrovsk 2012, p. 134-150.

czeństwem i higieną pracy. Głównym założeniem Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania jest zaspokajanie potrzeb pacjentów zgodnie z najnowszą wiedzą medyczną, natomiast pracownikom stworzenie bezpiecznych warunków do pracy i samorealizacji. Obiekt badawczy otrzymał Polską Nagrodę Jakości w 2009 roku w kategorii organizacje publiczne - służba zdrowia - duże organizacje.

4. Procedura ubiegania się szpitala o Polską Nagrodę Jakości

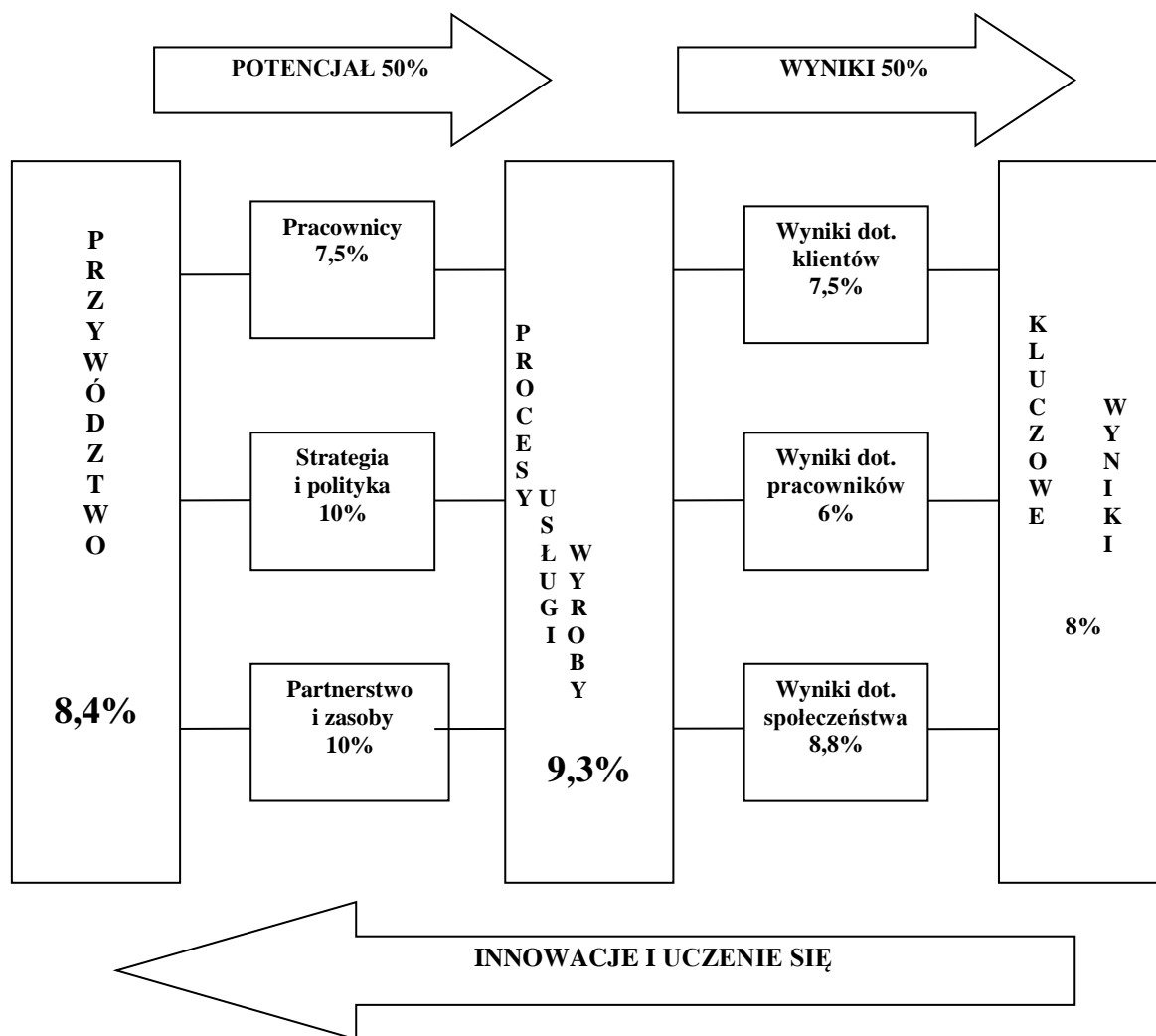
Procedura ubiegania się szpitala o PNJ została zaprezentowana na rysunku 3. W momencie podjęcia decyzji przez zarząd szpitala o przystąpieniu do konkursu, został powołany zespół specjalistów ds. jakości. Przedstawiciele zespołu, w celu przygotowania jednostki do wzięcia udziału w konkursie, uczestniczyli w seminarium szkoleniowym organizowanym przez komitet PNJ. Następnie stopniowo w placówce były wprowadzane kolejne systemy zarządzania takie jak: system zarządzania jakością TQM, system zarządzania środowiskiem oraz zostały wdrożone standardy akredytacyjne Centrum Monitorowania Jakości CMJ. Kolejno dokonano samooceny szpitala w ramach wniosku zgłoszeniowego, który dostarczono do sekretariatu konkursu. Technika samooceny przedsiębiorstwa, z punktu widzenia jakości, jest bardzo użyteczna dla każdej jednostki organizacyjnej pragnącej rozwijać i kontrolować wprowadzanie koncepcji TQM. Na podstawie uzyskanej samooceny szpital zdobył 81%, co oznacza, że działania podejmowane na rzecz jakości w szpitalu zostały ocenione bardzo wysoko. Obiekt badawczy został laureatem Polskiej Nagrody Jakości (rys. 4). Z przedstawionego rysunku 4 widać, że najniżej został oceniony obszar dotyczący pracowników (6%) oraz klientów (7,5%).



Rys. 3. Procedura ubiegania się szpitala o PNJ

Fig. 3. Procedure for obtaining hospital PNI

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Model PNJ – punkty przyznane w szpitalu

Fig. 4. PNJ model – points granted to the hospital

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa, które ubiegają się o Polską Nagrodę Jakości, powinny wykazać, że realizują strategię projakościową oraz planują jej umacnianie i dalszy rozwój¹³. Nagrody jakości zostały ustanowione w celu promowania polityki doskonalenia jakości w przedsiębiorstwach.

Analiza procedury ubiegania się szpitala o PNJ daje placówce możliwość rywalizowania z innymi szpitalami pod względem dążenia do europejskiego modelu doskonałości. W obiekcie badawczym, który został laureatem PNJ, udoskonalono istniejący system zarządzania jednostką.

¹³ Lisiecka K.: Kreowanie jakości. Uwarunkowania – strategie – techniki, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2002.

Uzyskanie PNJ przyniosło placówce wiele innych wymiernych korzyści. Nagroda ulokowała instytucję w elicie krajowej, a także potwierdziła doskonalenie poziomu jakości we wszystkich obszarach opieki medycznej, co również uzyskuje potwierdzenie w ocenach innych jednostek zewnętrznych. Oznacza to, że jednostka jest dobrze zarządzana, dba o dobro pacjenta, spełnia podstawowe wymagania jakościowe oraz zapewnia właściwe warunki pobytu pacjentom i pracy dla pracowników. Sama procedura prowadząca do uzyskania PNJ wzbogaca szpital o następujące czynniki:

- zdyscyplinowane i usystematyzowane podejście do problemów poprawy działalności,
- ocenę opartą na faktach, a nie na percepcji indywidualnej,
- spójność kierunków działania w określeniu tego, co należy realizować,
- sposoby i kierunki szkolenia załogi w problematyce doskonalenia zarządzania,
- integrowanie różnych inicjatyw organizacyjnych w normalne, zwykłe operacje i procesy,
- bardzo skuteczne diagnozowanie,
- metodykę do stosowania we wszystkich obszarach zarządzania – od poszczególnej jednostki organizacyjnej aż do całej organizacji,
- sposób porównania pracy poszczególnych komórek organizacyjnych organizacji,
- sposób porównania osiągnięć jednostki z organizacjami konkurencyjnymi.

Wszyscy laureaci konkursu mają prawo do posługiwania się logiem i certyfikatem PNJ, co nadaje prestiż jednostce i zwiększa zaufanie wśród klientów i partnerów.

W analizowanym obiekcie badawczym – szpitalu – obszar „potencjał” uzyskał 43,2%, natomiast obszar „wyniki” osiągnął 30,3%. Wśród 9 analizowanych obszarów najwyżej oceniono przywództwo (8,4%), strategię i politykę (9%), partnerstwo i zasoby (9%) oraz wyniki dotyczące społeczeństwa (8,8%). Obszarem, który wymaga doskonalenia, są wyniki dotyczące pracowników (6%).

Analiza wyników wykazuje, że:

- przywódcy (liderzy) ustalają właściwe kierunki rozwoju szpitala i oceniają uzyskane efekty oraz wykorzystują je do doskonalenia i uczenia się,
- przywódcy stawiają przed sobą przyszłościowe wyzwania i wyznaczają jasne oraz jednoznaczne cele, w ramach których jednostka służby zdrowia chce przodować,
- relacje z partnerami szpitala są wzajemnie korzystne, budowane na zaufaniu, integracji i wymianie wiedzy. Przywódca wyznacza cele i kierunki efektywnego wykorzystywania zasobów szpitala,
- szpital cechuje etyczne podejście do otoczenia, spełnianie wymogów prawnych oraz oczekiwań społeczeństwa.

Bibliografia

1. Borkowski S., Rosak-Szyrocka J.: Jakość i satysfakcja w usługach medycznych. Instytut Wydawniczy PTM, Warszawa 2012.
2. Borkowski S., Rosak-Szyrocka J.: Jakość usług medycznych w Polsce. Wydawnictwo PTM, Warszawa 2010.
3. Borkowski S., Rosak-Szyrocka J.: Procedury uzyskiwania znaków jakości: Procedures for Obtaining Quality Marks. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
4. Lewandowski R.: Perspektywy doskonalenia jakości w placówkach ochrony zdrowia. Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie, z. 1-2, t. III, 2009.
5. Lisiecka K.: Kreowanie jakości. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
6. Rosak J.: Regionalne Nagrody Jakości w aspekcie sukcesów rynkowych przedsiębiorstw. Zarządzanie Jakością, nr 3-4, 2012.
7. Rosak J., Borkowski S., Rosak P.: Jakość usług determinantem relacji klient (pacjent) - pracownik stacjonarnej opieki medycznej w Polsce. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, s. Zarządzanie i Marketing, nr 7-2/2005.
8. Rosak J.: Wykorzystanie modelu EFQM w ocenie jakości usług świadczonych w Zakładzie Opieki Zdrowotnej, [w:] Borkowski S. (red.): Zarządzanie jakością wyrobów i usług. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005.
9. Rosak-Szyrocka J., Borkowski S.: Procedure for Implementation Systems of Quality Management in Hospital, [in:], Borkowski S., Jasiński J. Makovetsky Y.V., (eds.): Research Methods Improvement, Dnipropetrovsk 2012.
10. Rosak-Szyrocka J., Kołodenna N., Majchrowska P.: Hospital Quality Improvement in Polish Quality Award Aspect. University of Maribor, Faculty of Logistics, Services Chain Improvement, Celje 2013.
11. Rosak-Szyrocka J., Zanter K., Jura K., Pala A.: Quality Marks Meaning in Patients' Satisfaction Aspect. Croatian Quality Managers Society/Hrvatsko Društvo Menadžera Kvalitete. Significance of Human Resources and Strategy in Organization Improvement, Zagreb 2015.
12. Rosak-Szyrocka J.: Systemy jakości w aspekcie jakości usług medycznych szpitali w Polsce. ABC Jakości, nr 3/2015.
13. www.pnj.pl [dostęp 9.12.2015].
14. Zieliński G., Krzeszewska M.: Doskonalenie jakości usług poprzez wykorzystanie controllingu w obszarze logistyki w zakładach opieki zdrowotnej. Zarządzanie i Finanse, nr 3, R. 10, 2012.

Abstract

Health Insurance Reform forces medical personnel responsible for the quality of services. Increasing interest in the implementation of quality management systems, as well as participation in competitions, quality. The procedure for implementation Polish Quality Award was presented in the paper as the factor of medical services improvement. Analysis of the procedures for the hospital for PNJ gives the institution the opportunity to compete with other hospitals in terms of aspirations for the European model of excellence. In the facilities, which was awarded PNJ was improved existing system management unit.